



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**Laura Keino**

**SIDOSRYHMIEN VAIKUTUS YRITYKSEN UUELLEENBRÄNDÄYKSEN  
MENESTYKSELLISYYTEEN**

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden koulutusohjelma  
Toukokuu 2019

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	5
1.3	Keskeisten käsitteiden määrittely .....	6
1.4	Tutkimuksen metodologia .....	7
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	8
<b>2</b>	<b>YRITYKSEN UUELLEENBRÄNDÄYS.....</b>	<b>9</b>
2.1	Yritysbrändäys .....	9
2.2	Uudelleenbrändäys.....	10
2.3	Yrityksen uudelleenbrändäys .....	11
2.4	Evolutiivinen ja vallankumouksellinen uudelleenbrändäys .....	12
2.4.1	Evolutiivinen uudelleenbrändäys.....	13
2.4.2	Vallankumouksellinen uudelleenbrändäys .....	13
<b>3</b>	<b>MENETELMÄ.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>MENESTYKSELLINEN YRITYKSEN UUELLEENBRÄNDÄYS SIDOSRYHMÄNÄKÖKULMASTA.....</b>	<b>18</b>
4.1	Yrityksen uudelleenbrändäyksen aiheuttajat.....	18
4.2	Sidosryhmätekiijät yrityksen uudelleenbrändäyksessä.....	19
4.2.1	Vertikaalinen vs. horisontaalinen kommunikointi yrityksen sidosryhmille .....	20
4.2.2	Sidosryhmien erilaiset intressit yrityksessä .....	22
4.2.3	Brändin jatkuvuus .....	23
4.2.4	Sisäiset brändäystoimet.....	24
4.2.5	Asiakkaiden mieltymykset.....	25
4.3	Muut tekijät yrityksen uudelleenbrändäyksessä.....	25
4.3.1	Uudelleenbrändäyksen johtaminen .....	26
4.3.2	Uudelleenbrändäyksen markkinointi .....	26

4.3.3	Uudelleenbrändäyksen tutkiminen.....	27
4.4	Yrityksen uudelleenbrändäyksen onnistumisen mittaaminen.....	27
5	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>31</b>
5.1	Yhteenveto .....	31
5.2	Teoreettiset johtopäätökset .....	32
5.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	33
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen rajoitteet.....	33
5.5	Jatkotutkimusehdotukset .....	34
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>35</b>

## KUVIOT

**Kuvio 1: Yrityksen uudelleenbrändäykseen vaikuttavat sidosryhmätekijät 20**

**Kuvio 2: Yrityksen uudelleenbrändäykseen vaikuttavat muut tekijät..... 25**

**Kuvio 3: Yrityksen uudelleenbrändäyksen menestysindikaattorit (mukaillen Merrilees, Miller & Yakimova, 2014) ....Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

**Kuvio 4: Uudelleenbrändäystoimenpiteet kaikissa uudelleenbrändäystapauksissa..... 29**

## **1 JOHDANTO**

### **1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle**

Alati muuttuva liiketoimintaympäristö, yrityksen heikko suorituskyky sekä yritysten rakenteelliset tekijät kuten fuusiot ja yritysostot aiheuttavat usein yrityksissä paineen muuttua (Kapferer, 1997 via Merrilees & Miller, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006). Useimmiten tämä muutos halutaan tehdä yrityksen olemassa olevaan brändiin, jolloin muutoksesta voidaan saada hyvinkin näkyvä ja merkittävä. Tällaista toimenpidettä kutsutaan yrityksen uudelleenbrändäykseksi. Uudelleenbrändäys-käsitteen rajat ovat häilyvät, joka ilmenee useissa eri tutkimuksissa erilaisina näkemyksinä siitä, mitä yrityksen uudelleenbrändäys on ja mitä toimenpiteitä tämä pitää sisällään. Tässä tutkielmassa yrityksen uudelleenbrändäys nähdään kuitenkin pieninäkin muutoksina yrityksen visuaalisessa tai kulttuurisessa brändissä. Aiheena yrityksen uudelleenbrändäys tulee olemaan ikuisesti ajankohtainen, sillä on selvää, että yrityksiä, joilla on tarve tai paine muuttua brändin avulla tulee olemaan aina. Tutkimuksia aiheesta ei ole viime aikoina tehty, mutta kappaleessa ”Johtopäätökset” palataan tutkimusehdotusten kautta tähän asiaan tarkemmin.

Tutkimus pitää sisällään aikaisemmista tutkimuksista löydettyjä yrityksen menestyksellisen uudelleenbrändäyksen mahdollistajia sekä estäjiä, jotka vaikuttavat uudelleenbrändäyksen suunnitteluun sekä toteutumiseen perustavanlaatuisesti. Näitä tutkimustuloksia verrataan useissa eri tutkimuksissa löydettyihin tuloksiin, joiden perusteella päätellään tekijät, joita yrityksen olisi hyvä käyttää uudelleenbrändäyksessä, jotta yritys saisi siitä mahdollisimman menestyksellisen. Tekijöitä tarkastellaan sidosryhmänäkökulmasta, sillä tutkimukset jättävät tämän näkökulman useimmissa tutkimuksissa täysin huomiotta.

### **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda erotteleva viitekehys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti yrityksen menestykselliseen uudelleenbrändäykseen sidosryhmänäkökulmasta. Sidosryhmien vaikutus yrityksen uudelleenbrändäykseen näkyy useassa eri tutkimuksessa, mutta varsinaisesti juuri

näin, aiheita ei ole tutkittu. Kokonaisuuden hahmottamisen vuoksi tutkimuksessa perehdytään myös yrityksen uudelleenbrändäyksen laukaiseviin tekijöihin, jonka lisäksi yritetään saada selkeä kuva lukijalle siitä, mitä yrityksen uudelleenbrändäys on perehtymättä kuitenkaan sen koommin yrityksen uudelleenbrändäysprosessiin.

Tämän kirjallisuuskatsauksen päätutkimuskysymys on:

- Kuinka mahdollistetaan menestyksellinen yrityksen uudelleenbrändäys sidosryhmänäkökulma huomioon ottaen?

Tämän kirjallisuuskatsauksen alatutkimuskysymykset ovat?

- Mitkä tekijät toimivat mahdollistajina yrityksen menestykselliselle uudelleenbrändäykselle?
- Mitkä tekijät toimivat esteinä yrityksen menestykselliselle uudelleenbrändäykselle?

### 1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tutkimuksen ymmärrettävyyden parantamiseksi tässä luvussa avataan tutkimuksessa usein esiintyviä keskeisiä käsitteitä lyhyesti. Näitä käsitteitä ovat brändi, brändäys, sidosryhmät sekä uudelleenbrändäys. Luvussa kaksi sekä neljä nämä käsitteet selitetään lukijalle yksityiskohtaisemmin.

*Brändi:* Brändi on nimi, termi, symboli, muotoilu tai näiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on tunnistaa tietyn myyjän tai tietyn myyjäjoukon myymät tavarat tai palvelut ja täten erottaa ne kilpailijoiden vastaavista (Muzellec & Lambkin, 2006).

*Brändäys:* Brändääminen on paljon yrityksen keskeisten ideoiden käsittämistä sekä näiden kokonaisvaltaisen ajatuksen myymistä kuluttajille (Merrilees & Miller, 2008).

*Sidosryhmät*: Mikä tahansa ryhmä tai kuka tahansa yksilö, joka voi vaikuttaa tai on vaikutuksen alla organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Freeman, 1984 via McGrath ym., 2017).

*Uudelleenbrändäys*: Yritysten uudelleenbrändäys viittaa muutokseen alun perin muotoillun yrityksen brändin ja uudelleen muotoillun yrityksen brändin välillä (Merrilees & Miller, 2008). Tällaisen määritelmän takia sanalle uudelleenbrändäys löydetään paljon synonyymeja, kuten brändin uudelleensijoittaminen, brändin muodonmuutos, brändin uudistaminen, brändin virkistäminen sekä brändin uudelleen keksiminen (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014).

#### **1.4 Tutkimuksen metodologia**

Tutkimus toteutetaan narratiivisena yleiskirjallisuuskatsauksena, koska tarkoituksena tässä kirjallisuuskatsauksessa on koota aikaisemmin tuotettua tietoa ja tutkimuksia yhteen. Yrityksen uudelleenbrändäyksestä löytyy todella paljon erilaisia tutkimuksia, kun taas vastaavasti sidosryhmien vaikutuksesta yrityksen uudelleenbrändäykseen ei löydy tutkimuksia. Täten narratiivinen kirjallisuuskatsaus on kaikkein järkevin ja varteenotettavin vaihtoehto eri kirjallisuuskatsaustyypeistä käytettäväksi, jotta saadaan mahdollisimman kompakti ja idearikas kirjallisuuskatsaus koottua jo olemassa olevasta tiedosta ja tutkimuksista.

Kirjallisuuskatsaukseen on löydetty sopiva Merrileesin, Millerin ja Yakimovan (2014) tutkimus yrityksen uudelleenbrändäysprosessista sekä sen mahdollistajista ja estäjistä, jonka kautta on lähdetty sisäistämään kyseisen tutkimuksen lähdeluettelosta juuri tähän kirjallisuuskatsaukseen sopivaa kirjallisuutta. Tämän tutkimuksen lähdeluettelosta löydettyjä hyväksi todettuja tutkimuksia, joita tullaan käyttämään tässä kirjallisuuskatsauksessa ovat muun muassa Merrileesin ja Millerin (2008) tutkimus yrityksen uudelleenbrändäyksen peruseräiteistä sekä Andriopouloksen ja Gotsin (2007) tutkimus uudelleenbrändäysprosessin riskeistä ja sudenkuopista.

Millerin, Merrileesin & Yakimovan (2014) tutkimuksen lähdeluettelon kartoituksen jälkeen aloitettiin kirjallisuuskatsauksessa käyttää erilaisia hakukoneita, joilla löydettiin lisää lähteitä aiheesta. Käytettyjä hakukoneita olivat muun muassa EBSCO,

Google Scholar sekä Emerald Insight. Kappaleessa kaksi käydään yksityiskohtaisemmin läpi tutkimuksessa käytettyä menetelmää.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tässä kirjallisuuskatsauksena toteutettavassa kandidaatintutkielmassa on kaiken kaikkiaan viisi lukua, joista ensimmäinen johdattaa lukijan tutkimuksen aiheeseen. Toinen luku kantaa nimeä ”Yrityksen uudelleenbrändäys”, jossa kirjallisuuskatsaus käsittelee aluksi yritysbrändäystä sekä uudelleenbrändäystä erillisinä käsitteinä, jotta lukijalle muodostuu selkeä kuva siitä mitä näillä tarkoitetaan. Kun nämä käsitteet on saatu selville, on lukijan helpompi ymmärtää mitä yrityksen uudelleenbrändäys on ja mitä ominaisuuksia siihen liittyy. Luvun lopussa perehdytään kahteen eri käsitteeseen: evolutiiviseen uudelleenbrändäykseen sekä vallankumoukselliseen uudelleenbrändäykseen. Nämä kaksi termiä selkeyttävät lukijalle uudelleenbrändäyksen eri muotoja ja sitä, mitä toimenpiteitä uudelleenbrändäys voi pitää sisällään.

Kirjallisuuskatsauksen kolmas luku on menetelmäluke, jossa lukijalle selkenee käsitys siitä, miten tutkimus on toteutettu. Neljäs luku ”Yrityksen menestyksekkäs uudelleenbrändäys sidosryhmänäkökulmasta” antaa lukijalle aluksi informaatiota erilaisista yrityksen uudelleenbrändäyksen aiheuttajista. Tämän jälkeen lukijalle selvennetään mitkä tekijät estävät ja mahdollistavat yrityksen menestyksekkään uudelleenbrändäyksen ja miten nämä tekijät liittyvät yrityksen sidosryhmiin. Viimeisenä tässä luvussa selvitetään, miten yrityksen uudelleenbrändäyksen menestyksellisyyttä mitataan ja voiko sitä ylipäästänsä mitata.

Viimeinen eli viides tutkimuksen luku kiteyttää koko kirjallisuuskatsauksen yhteen johtopäätösten avulla. Johtopäätöksiä on tässä luvussa kahdenlaisia eli teoreettisia ja liikkeenjohdollisia. Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkielman kannalta oleellisimmista asioista, jotka lukijan tulee hahmottaa tutkimuksen kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Tämä luku sisältää myös tutkimuksen rajoitteita sekä antaa jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen.



## 2 YRITYKSEN UDELLENBRÄNDÄYS

Tämän kirjallisuuskatsauksen toinen luku perehtyy tarkemmin tutkielman keskeiseen teemaan eli yrityksen uudelleenbrändäykseen. Luku alkaa sillä, että se käsittelee, mitä on brändäys sekä, mitä se tarkoittaa yrityksen brändin kohdalla. Tämän jälkeen tarkastellaan uudelleenbrändäystä ja hieman sitä, miten se eroaa normaalista brändäyksestä. Uudelleenbrändäys ei ole käsitteenä yksiselitteinen, joten luvussa selvennetään lukijalle myös mitä eri tutkijat tarkoittavat uudelleenbrändäyksellä. Kun lukijalle on selvinnyt tarkemmin kaikki tämän tutkielman keskeisimmät termit, päästään luvun lopussa perehtymään tarkemmin yrityksen uudelleenbrändäykseen ja siihen, mikä on sen tarkoitus yrityksessä.

### 2.1 Yritysbrändäys

Yritysbrändäyksessä erilaiset organisaatiokysymykset saattavat sisältää eri yrityksissä joitakin eroavaisuuksia, mutta painopisteet jokaisessa yritysbrändäyksessä ovat samat. Yhtenä visuaalisena painopisteenä on, että jokainen yksilö yrityksessä noudattaa johdonmukaisesti samoja sääntöjä ja menetelmiä: esimerkiksi samanlaiset kirjepaperit, käyntikortit ja värit. Yrityksen brändäyksellä voidaankin tämän perusteella myös viitata yleisesti yritysbrändin yhtenäiseen muotoiluun, jota voidaan toteuttaa missä ja milloin tahansa. (Merrilees & Miller, 2008.) Esimerkkinä tästä voi olla se, että monissa yrityksissä on nähtävillä jokaisessa esityksessä valmiiksi laaditut PowerPoint-pohjat sekä samanlaiset käyntikorttimallit, joilla jokainen yksilö niitä käyttämällä edustaa yrityksen sovittua ilmettä, identiteettiä ja imagoa.

Yritysbrändäys konseptina on kerännyt mainetta markkinointikirjallisuudessa, sillä yritysbrändien sanotaan lisäävän arvoa yrityksen tarjoamille tuotteille ja palveluille (Harris & De Chernatony, 2001). Vahva yritysbrändi tarjoaa yrityksille aineettomia arvoja, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä (Grant Parsons, Theng So, & Yap, 2013). Hyvä kompromissi yritysbrändäyksen määritelmälle on määritellä yritysbrändäys systemaattisesti suunnitelluksi ja implementoiduksi prosessiksi, jolla luodaan ja ylläpidetään myönteistä kuvaa yrityksestä. Tämän prosessin seurauksena halutaan saada myönteinen maine yritykselle välittämällä viestiä yrityksen kaikille sidosryhmille sekä hallitsemalla yrityksen käytöstä, kommunikaatiota ja

symboliikkaa. (Einwiller & Will, 2002, p. 101 via Muzellec & Lambkin, 2006.) Tässä nähdään huomattava ero tuotebrändäyksen ja yritysbrändäyksen välillä. Tuotebrändäys keskittyy pääasiassa kuluttajiin, kun taas yritysbrändäys keskittyy kuten aiemmin mainittuna useisiin eri sidosryhmiin. Nämä sidosryhmät ovat muun muassa yrityksen työntekijöitä, asiakkaita, sijoittajia, toimittajia, kumppaneita ja paikallisia yhteisöjä. (Hatch & Schultz, 2003.)

Yrityksen brändäyksellä sekä yrityksen uudelleenbrändäyksellä on muutamia merkittäviä eroavaisuuksia. Yritysbrändäminen nähdään yleensä keskipitkän tai pitkän aikavälin toimenä (Balmer & Gray, 2003), kun taas yrityksen uudelleenbrändäys voidaan suorittaa jopa yhdessä päivässä (Kaikati, 2003). Yrityksen brändäystä pidetäänkin pidempiaikaisena toimenpiteenä, jossa koko henkilöstön pitäisi olla toiminnallaan ja käytöksellään mukana (Bergström ym. 2002 via Muzellec & Lambkin, 2006). Yrityksen uudelleenbrändäyksessä tilanne on toinen, sillä päätös yrityksen uudelleenbrändäyksestä tehdään usein vain kourallisen ihmisiä kesken. Useimmiten tämä uudelleenbrändäyspäätös syntyy yrityksen ylimmän johdon kesken. (Brierley, 2002; Griffin, 2002 via Muzellec & Lambkin, 2006.)

## **2.2 Uudelleenbrändäys**

Suomenkielinen sana ”uudelleenbrändäys” tulee englannin kielen sanasta ”rebranding”, joka on uudissana kahden selkeästi määritellyn sanan yhdistelmästä. ”Re” on englannin kielessä etuliite toiminnallisille verbeille, joka useimmissa tapauksissa tarkoittaa joko sanoja ”uudelleen”, ”uudestaan” tai ”jälleen”. Nämä sanat kuvaavat verbissä toimintaa, joka tapahtuu toista tai mahdollisesti useampaa kertaa. Perinteisen määritelmän ”uudelleenbrändäys” yhdyssanan toiselle osalle eli sanalle ”brändi” on esittänyt American Marketing Association, joka kuvaa sanaa ”brändi” seuraavasti: brändi on nimi, termi, symboli, muotoilu tai näiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on tunnistaa tietyn myyjän tai tietyn myyjäjoukon myymät tavarat tai palvelut ja täten erottaa ne kilpailijoiden vastaavista. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Sana ”uudelleenbrändäys” on siis näiden kahden merkityksellisen sanan yhdistelmä, jolla tarkoitetaan sitä, että brändi on uudelleensyntynyt (Stuart & Muzellec, 2004).

Käyttäen aikaisemmin kuvattuja määritelmiä sanoille ”re” ja ”branding”, voidaan määritellä ”uudelleenbrändäys”- sanalle myös selkeä merkitys. Se voi olla luomus nimestä, termistä, symbolista, muotoilusta tai näiden yhdistelmästä perustetulle brändille, jonka tarkoituksena on kehittää erilaistettu (uusi) asema kyseiselle brändille sidosryhmien ja kilpailijoiden mielissä (Muzellec & Lambkin, 2006). Uudelleenbrändäys on itsessään viesti, jonka pitäisi olla samalla ulkoinen ilmentymä brändin todellisesta muutoksesta (Lomax, Mador & Fitzhenry, 2002).

### **2.3 Yrityksen uudelleenbrändäys**

Yritysbrändeille on tärkeää pysyä ajankohtaisina ja kiinnostavina dynaamisessa liiketoimintaympäristössä, jossa asiakkailta on erilaisia vaatimuksia sekä haluja ja, jossa alan standardit ja strategiset painopisteet kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti (Andriopoulos & Gotsi, 2007). Yritysten on muututtava usein radikaalistikin, jotta ne voivat vastata asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksiin (Lomax, Mador & Fitzhenry, 2002). Yritys välittää uudelleenbrändäyksellä signaalin sidosryhmilleen siitä, että jokin organisaatiossa on muuttunut paremmaksi kuin mitä se on aikaisemmin ollut. Tämän takia onkin erityisen tärkeää, että organisaatiolla on todella jotain uutta kerrottavaa ja, että tämä uusi parempi muutos saadaan raportoitua sidosryhmille mahdollisimman tehokkaasti muutoksen tapahtuessa. (Stuart & Muzellec, 2004.) Organisaatiot käyttävät yhä enemmän yrityksen uudelleenbrändäystä brändin merkityksen parantamisessa sekä toimintansa tehostamisessa (Melewar ym. 2012; Sonenshein, 2010; Vallaster & Lindgreen, 2011). Usein organisaatiot pyrkivät nimenomaan parantamaan toimintansa tehokkuutta sekä parantamaan brändin pääomaa uudelleenbrändäyksen avulla (Shetty, 2011).

Yrityksen brändäys on ollut keskiössä monissa eri tieteellisissä artikkeleissa, kun taas yrityksen uudelleenbrändäyksestä löydetään selvästi vähemmän tutkimuksia kaiken kaikkiaan. Varhainen akateeminen tutkimus uudelleenbrändäyksestä oli Berry’n (1988) tiivistelmä Ogilvyn ja Mather’sin brändin elvyttämisohjelmasta (Muzellec & Lambkin, 2006). Voidaan todeta, että vaikka kirjallisuudessa tavataan useita erilaisia uudelleenbrändäysmalleja, vain harvat tutkimukset perustuvat olemassa olevaan uudelleenbrändäysteoriaan (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014).

Yrityksen uudelleenbrändäykselle löydetään tieteellisistä teksteistä sekä tutkimuksista useita erilaisia määritelmiä eri tutkijoilta. Sitä on pidetty muun muassa strategiana, jota yritykset käyttävät vaihtaakseen imagonsa (Stuart & Muzellec, 2004). Toisaalta se on nähty käytäntönä, jolla muutetaan olemassa olevia tai rakennetaan uusia brändin elementtejä. Näillä elementeillä pyritään luomaan uusi imago tai erilaistettu asema sidosryhmien mielissä sekä luomaan kilpailijoista erottuva identiteetti yritykselle. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Yrityksen uudelleenbrändäystä pidetään myös yrityksen nimen ja/tai logon muutoksena. Tämä muutos nähdään strategiana antaen organisaatiolle uuden alun, jonka lisäksi siinä on mukana loistava mahdollisuus saada luotua positiivinen uusi imago yritykselle. (Stuart & Muzellec, 2004.)

Yrityksen uudelleenbrändäyksellä on viitattu myös eroon tai muutokseen alun perin kehitetyn yrityksen brändin ja uudelleen kehitetyn yrityksen brändin välillä. Näin ollen onkin äärimmäisen tärkeää, että jokainen yksilö saadaan siirrettyä aiemmasta yrityskulttuurista uuteen kulttuuriin. (Merrilees & Miller, 2008.) Yrityksen uudelleenbrändäys voidaan nähdä myöskin visuaalisena muutoksena, joka tapahtuu yrityksen markkinoinnissa eli toisin sanoen todella vahvana muodollisena viestinä yrityksen sidosryhmille siitä, että jokin yrityksessä on muuttunut. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Se sisältää yleensä muutoksen yrityksen nimessä ja asemassa sekä yrityksen markkinoinnin kohdistamisessa, yrittäen antaa uuden merkityksen yrityksen brändille ja välittäen uusia etuja yrityksen sidosryhmille (Stern, 2006). Uudelleenbrändäys tehdään muuttamalla yrityksen visuaalista ilmettä, jota välitetään tavanomaisten yritysviestintävälineiden avulla (Stuart & Muzellec, 2004).

## **2.4 Evolutiivinen ja vallankumouksellinen uudelleenbrändäys**

Muzellec & Lambkin (2006) ottivat tutkimuksessaan huomioon näkökulman, jossa he pohtivat, että milloin tapahtunutta brändäystä voidaan kutsua uudelleenbrändäykseksi. Pitääkö siis kaikki brändin elementit vaihtaa, vai vain osa niistä, jotta tapahtunutta voidaan kutsua ”uudelleenbrändäykseksi”. Brändin nimen muutosta pidetään usein mittarina uudelleenbrändäyksestä, koska muutokset markkinoinnissa ja sen estetiikassa voivat olla hyvin hiuksenhienoja ja näin ollen vaikeita nähdä tai huomata. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Uudelleenbrändäys voi olla siis evolutiivista uudelleenbrändäystä tai vaihtoehtoisesti vallankumouksellista uudelleenbrändäystä.

Yleensä uudelleenbrändäyksessä on jatkumo evolutiivisen muutoksen (muutoksen, joka tapahtuu logoissa ja sloganeissa) sekä vallankumouksellisen muutoksen (muutos, joka tapahtuu yrityksen nimessä) välillä. (Stuart & Muzellec, 2004.) Uudelleenbrändäyksen laajuus voi olla kauaskantoinen, lähes kosmeettisista vähäisistä muutoksista aina suuriin radikaaleihin muutoksiin asti (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014).

#### 2.4.1 Evolutiivinen uudelleenbrändäys

Yrityksen uudelleenbrändäys voi tapahtua pieninä, evolutiivisina muutoksina yrityksen logossa ja sloganissa, joihin liittyy vain pieniä muutoksia yrityksen asemassa ja markkinointiestetiikassa. Evolutiivinen uudelleenbrändäys on suhteellisesti vaikeammin havaittavissa ulkopuolisten silmin kuin vallankumouksellinen uudelleenbrändäys. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Tästä hyvänä esimerkkinä on Pepsin evolutiivinen uudelleenbrändäys, jossa yrityksen visuaalinen ilme ja yrityksen logo ovat muuttuneet useasti, selvästi aikakauden ja senhetkisten trendien mukaan.

#### 2.4.2 Vallankumouksellinen uudelleenbrändäys

Yrityksen uudelleenbrändäys voi olla myös vallankumouksellista muutosta, joka johtaa täysin uuden nimen luomiseen yrityksen brändille sekä merkittäviin muutoksiin yrityksen asemassa sekä yrityksen markkinointiestetiikassa (Lambkin & Muzellec, 2007). Vallankumouksellinen uudelleenbrändäys on helposti tunnistettavissa yrityksen perustavanlaatuisesta uudelleenmäärittelystä tai yrityksen brändin uudelleennimeämisestä. Vallankumoukselliset yrityksen uudelleenbrändäyskampanjat pyrkivät muuttamaan yrityksen brändi-identiteettiä, vastauksena tarvittaviin muutoksiin yrityksen rakenteessa, strategiassa sekä suorituskyyvyssä. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Vallankumouksellisen uudelleenbrändäysstrategian käyttäminen voi vahingoittaa kuluttajien psykologista ja emotionaalista yhteyttä alkuperäiseen nimeen, jolloin yrityksen alkuperäinen asiakaskunta vieraantuu yrityksestä (Ettenson, 2006). Vallankumouksellista uudelleenbrändäystä symboloi tavallisesti yrityksen nimen muutos (Muzellec & Lambkin, 2006).

Vallankumouksellinen yrityksen uudelleenbrändäystapa nähdään kuitenkin hieman ristiriitaisena. Toisaalta, enemmän kuin mikään muu yritysmarkkinointitoiminta, yrityksen nimen muutos tarjoaa yritykselle mahdollisuuden suunnitella miten erottautua muista yrityksistä hyödyntämällä kaikkia mahdollisia yrityksen viestintäkanavia. (Hatch & Schultz, 2001.) Yrityksen nimen muutos tulee näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa sekä ollessaan keskeinen osa yrityksen näkyvyyttä, muutoksen tulee olla laajasti esillä koko yrityksen viestinnässä. Näin ollen yritys pääsee käyttämään yrityksen nimen muutoksessaan hyödyksi paljoa erilaisia viestintävälineitä muun muassa mainontaa, lehdistötilaisuuksia sekä lehdistötiedotteita. (Hatch & Schultz, 2001.) Toisaalta nimen muuttaminen tarkoittaa myös brändin vahingoittamista poistamalla käytöstä jo kehitetty vakiintunut yrityksen nimi (Muzellec & Lambkin, 2006).

Brändin nimen muuttamista on kritisoitu voimakkaasti useissa tutkimuksissa. Brändin nimen muuttaminen hävittää kaikki vanhan nimen sisältämät arvot sekä se pyyhkii pois vuosien tehdyt työt brändin nimen eteen. Tämän lisäksi brändin nimen muuttaminen voi vahingoittaa vakavasti tai jopa tuhota brändin tuottaman pääoman. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Vahvat brändit on rakennettu vuosia kestäville investoinneilla brändin nimeen, jotka tuottavat uskolliselle kuluttajalle etuoikeuksia, korkeampia voittomarginaaleja sekä jatkuvan tulonlähteen brändin omistajalle (Aaker, 1996; Kapferer, 1998; Keller, 2002 via Muzellec & Lambkin, 2006).

### 3 MENETELMÄ

Tämän tutkielman toteuttaminen aloitettiin lukemalla Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) tutkimus ”Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers To The Rebranding Process” yrityksen uudelleenbrändäyksestä. Tutkimus käsitteli lähinnä yrityksen menestyksekkään uudelleenbrändäyksen estäjiä ja mahdollistajia sekä yrityksen uudelleenbrändäysprosessia ja tämän prosessin eri vaiheita. Lähdeluettelo sisälsi kaiken kaikkiaan noin sata eri lähdettä, joihin kuului niin case tutkimuksia, kirjoja kuin myös artikkeleita. Miller, Merrilees & Yakimova (2014) tutkivat yrityksen uudelleenbrändäysprosessia 76 casen kautta tutkimuksessaan. Näiden casien perusteella he ovat luoneet uuden mallin, joka esittelee suurimmat mahdollistajat ja estäjät, jotka vaikuttavat menestyksekkääseen yrityksen uudelleenbrändäykseen.

Kriittisinä menestyksen mahdollistajina he nimeävät 6 eri mahdollistajaa: vahva uudelleenbrändäyksen johtaminen, brändiymmärryksen kehittäminen, sisäiset brändäystoimet, brändin ominaisuuksien jatkuvuus, sidosryhmäkoordinointi sekä integroitu markkinointiohjelma. Näiden kuuden mahdollistajan lisäksi tutkijat löysivät tutkimuksessaan 5 eri estettä menestyksekkäälle yrityksen uudelleenbrändäykselle: autokraattinen uudelleenbrändäystapa, sidosryhmäjännitteet, suppea brändin uudistaminen, riittämätön tutkimus sekä riittämätön asiakkaiden osallistaminen. Jopa pieni joukko näitä estäjiä voi olla haitaksi yrityksen uudelleenbrändäysponnisteluille, joten niiden olemassaolo tulisi minimoida tai vähintäänkin saada pienennettyä. Merkittävimpien mahdollistajien ja estäjien ymmärtäminen yrityksen uudelleenbrändäyksessä on ratkaisevan tärkeää tehokkaiden käytäntöjen kannalta. (Miller, Merrilees, & Yakimova, 2014.)

Yrityksen uudelleenbrändäyksen alalla kirjallisuus koostuu suurelta osin kuvailevista case-tutkimuksista, jotka ovat hajautuneet erilaisiin yhteyksiin (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014). Tämän takia lähteet rajattiin lähinnä tutkimuksiin ja artikkeleihin aiheesta, jotta saatiin hallitumpi määrä lähteitä läpi käytäväksi. Tutkimuksen lähdeluettelo sisälsi paljon samaa aihepiiriä käsitteleviä tutkimuksia sekä artikkeleita, joten tähän kirjallisuuskatsaukseen valittiin kyseisestä lähdeluettelosta ensiksi sopivat tutkimukset ja artikkelit, jotka käytiin perusteellisesti läpi. Näitä artikkeleita oli noin

kaksikymmentä, jotka nopealla vilkaisulla vaikuttivat relevanteilta ja perehtymällä abstrakteihin selviteltiin todellinen hyödyllisyys oma tutkimus huomioon ottaen.

Lähdeluettelon lähteiden tutkimisen jälkeen paneuduttiin erilaisiin hakukoneisiin, joilla löydettiin lisää relevantteja ja ei niin relevantteja artikkeleita aiheesta. Hakukoneina käytettiin pääasiassa Google Scholaria, EBSCOa, Emerald Insightia ja Scopusta. Hakusanoina käytettiin useimmiten seuraavia hakusanoja: ”corporate rebranding”, ”rebranding”, ”brand revitalising”. Näillä hakusanoilla löytyi paljon erilaisia tutkimuksia, mutta tämän tutkielman kannalta relevantit tutkimukset löydettiin aika helposti rajaamalla hakusanat etsimään vain tutkimusten otsikkoja.

Tämän kandidaatintutkielman alkuperäisenä päätutkimuskysymyksenä oli: Mitkä mahdollistajat ja estäjät vaikuttavat B2C-yrityksen menestyksekkääseen uudelleenbrändäykseen? Jossain vaiheessa kirjallisuuskatsauksen lähteiden kokoamista huomattiin, ettei mikään artikkeli tai tutkimus viittaa suoranaisesti B2C-yrityksiin. Huomattiin, että on liian vaikeaa lähteä toteuttamaan tutkimusta B2C-näkökulmasta, jos mikään tutkimuksen lähteistä ei osoita tutkimuksen kohdistuvan mitenkään B2C-yritykseen. Tässä vaiheessa päätettiin jättää B2C-näkökulma pois, ja keskittyä yleisesti yrityksen uudelleenbrändäykseen, josta puhuttiin kaikissa relevanteissa löydettyissä artikkeleissa. Uusi päätutkimuskysymys päätettiin olevan täsmälleen sama kuin aikaisemmin, mutta ilman B2C-sanaa lauseessa. Eri tutkimuksiin paneutumisen jälkeen löydettiin neljä artikkelia, jotka viittasivat suurin piirtein tämän kandidaatintutkielman uuteen päätutkimuskysymykseen.

Artikkeleista ilmeni yksi yhteinen piirre, josta huomattiin, ettei sidosryhmien merkityksellisyyttä yrityksen uudelleenbrändäyksessä oltu juurikaan tutkittu. Näin ollen tutkimusta rajattiin käsittelemään yrityksen menestyksekkästä uudelleenbrändäystä sidosryhmän näkökulmasta. Tätä aihetta käsitteleviä artikkeleita löydettiin Merrileesin, Millerin & Yakimovan (2014) tutkimuksen lisäksi pari. Ensimmäisenä löydettiin Andriopouloksen & Gotsin (2007) tutkimus ongelmista yrityksen uudelleenbrändäyksessä. He olivat käyttäneet tutkimuksissaan syvähaastattelua, jotka he olivat järjestäneet 14 eri yrityksen johtajalle. Heidän tutkimuksensa tuloksista ilmeni seuraavat neljä ongelmaa, jotka estävät menestyksekkään yrityksen uudelleenbrändäyksen: irrottautuminen yrityksen



ydinajatuksista, sidosryhmien lyhytnäköisyys, keskittyminen merkkeihin, eikä tarkoituksiin sekä ”yksi yritys, yksi ääni”: haaste monissa identiteeteissä. Tutkijat käyttivät tutkimuksessaan esimerkkinä TELCI-nimistä yritystä, joka oli epäonnistunut uudelleenbrändäyksessään. Tämän yrityksen kautta he kuvastivat esimerkkien kautta näitä erilaisia ongelmia. Näiden tutkimusten lisäksi Ming, Ting-Jun Lin, Nhat & Kuntjara (2014) olivat tutkineet yrityksen uudelleenbrändäysstrategiaa ja sitä, miten jokaiseen uudelleenbrändäystapaukseen saataisiin mahdollisimman yhteensopiva strategia. Tästä tutkimuksesta löytyi paljon lisäinformaatiota mahdollisista tekijöistä, jotka vaikuttaisivat myönteisesti yrityksen uudelleenbrändäykseen.

Kun oli löydetty mahdollisimman hyvät lähteet liittyen yrityksen uudelleenbrändäyksen sidosryhmänäkökulmaan, alettiin kokoamaan löydettyä informaatiota yhteen. Huomattiin, ettei aikaisemmissa tutkimuksissa oltu mitenkään eroteltu sidosryhmiin liittyviä tekijöitä, joten tehtiin kaksi eri jaottelua yrityksen uudelleenbrändäyksen menestyksellisyyteen liittyvistä tekijöistä. Ensimmäinen ryhmä sai nimekseen sidosryhmätekijät, jotka liittyivät suorasti yrityksen uudelleenbrändäyksen menestyksen mahdollistukseen. Tässä ryhmässä oli viisi alaryhmää: vertikaalinen vs. horisontaalinen kommunikointi yrityksen sidosryhmille, sidosryhmien erilaiset intressit, brändin jatkuvuus, sisäiset brändäystoimet sekä asiakkaiden mieltymykset. Toinen ryhmä nimettiin muiksi tekijöiksi, jotka liittyivät epäsuorasti yrityksen uudelleenbrändäyksen menestyksen mahdollistamiseen. Tässä ryhmässä oli kolme eri tekijää: uudelleenbrändäyksen johtaminen, uudelleenbrändäyksen markkinointi sekä uudelleenbrändäyksen tutkiminen. Nämä tutkimustulokset löytyvät kappaleen neljänneestä luvusta.

## **4 MENESTYKSELLINEN YRITYKSEN UUELLEENBRÄNDÄYS SIDOSRYHMÄNÄKÖKULMASTA**

Tämä kandidaatintutkielman neljäs luku käsittelee yrityksen uudelleenbrändäystä pintaa syvemmältä eli sitä, miksi yritykset tekevät uudelleenbrändäyksiä ja mitkä tapahtumat, tekijät tai tilanteet yleensä aiheuttavat niiden toimeenpanemisen yrityksissä. Tässä luvussa päästään myös tutkimaan tämän kandidaatintutkielman varsinaista tutkimusaihetta eli sitä, miten saadaan yrityksen uudelleenbrändäyksestä mahdollisimman menestyksekkäs ja millä tavoin yrityksen sidosryhmät vaikuttavat tähän menestyksellisyteen.

Ensimmäisenä tässä luvussa lähdetään käymään läpi tekijöitä, mitkä aiheuttavat yritykselle uudelleenbrändäystarpeen. Kun lukija on ymmärtänyt milloin ja minkä asioiden toimesta yritys aloittaa yleensä uudelleenbrändäysprosessin, on syytä tutustua tutkimuksen päätutkimuskysymykseen. Eri tutkimuksista keskeiseksi ja yhteiseksi ominaisuudeksi osoittautui yrityksen sidosryhmien keskeisyys yrityksen uudelleenbrändäyksessä. Näitä tekijöitä ei oltu kuitenkaan ryhmitelty mitenkään, joten selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa nämä erilaiset sidosryhmätekijät jaotellaan selkeisiin ryhmiin, jotta lukija ymmärtää paremmin millaiset sidosryhmätekijät vaikuttavat yrityksen uudelleenbrändäykseen. Tekijät on tutkimuksessa jaettu neljään pääkategoriaan, jotka ovat sidosryhmiin vaikuttavat tekijät, uudelleenbrändäyksen johtamiseen vaikuttavat tekijät, uudelleenbrändäyksen markkinointiin liittyvät tekijät ja uudelleenbrändäyksen tutkimiseen liittyvät tekijät. Sidoryhmätekijät sisältävät tekijöitä uudelleenbrändäyksessä, jotka ovat selvästi kytköksissä sidoryhmiin. Muut tekijät ovat irrallisia sidoryhmistä, mutta näihinkin tekijöihin liittyy vahvasti yrityksen sidoryhmät. Luku käsittelee lopuksi sitä, miten yrityksen uudelleenbrändäyksen menestystä pystytään mittaamaan.

### **4.1 Yrityksen uudelleenbrändäyksen aiheuttajat**

Yrityksessä uudelleenbrändäyksen aiheuttajat ovat kontekstuaalisia tekijöitä, joissa tarve uudelleenbrändäykselle tunnistetaan usein tietyssä kontekstissa. Aiheuttajat voivat olla hyvinkin laaja-alaisia, jonka lisäksi ne voivat olla joko yrityksen ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Suurin osa yrityksistä aloittaa

uudelleenbrändäyksen vastauksena yrityksen ulkoisiin tekijöihin. Kaksi merkittävintä aiheuttajaa ovat yrityksen rakenteelliset muutokset sekä huoli organisaation ulkoisista käsityksistä koskien yritystä ja sen toimintaa. (Lomax, Mador & Fitzhenry, 2002.)

Yritykset, jotka haluavat uudelleenbrändätä, saattavat toteuttaa sen myöskin kilpailutilanteen muutoksen seurauksena. Muita motiiveja yrityksen uudelleenbrändäykselle voivat olla muutokset omistusrakenteessa, muutokset yritysstrategioissa sekä muutokset ulkoisessa liiketoimintaympäristössä. (Muzellec, Dookan & Lambkin, 2003.) Organisaatiot voivat yhdistyä luoden yhdistetyn liiketoiminnan, jossa kumpikaan aikaisemmista yritysbrändeistä ei ole sopivia uudelle yritykselle (Lomax, Mador & Fitzhenry, 2002). Näiden merkittävien muutosten tapahtuessa, uudelleenbrändäys voi olla välttämätöntä. Yritysten tulee välittää tieto uudistuvasta brändistä yrityksen sidosryhmille etenkin kuluttajille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Uudelleenbrändäyksellä yritykset saavat siirrettyä brändiä askeleen eteenpäin saadakseen taas brändilleen tarvitsemansa hyväksynnän (Merrilees, 2005) sekä tilanteen, jossa kuluttajat valitsevat aina uudelleen tämän nimenomaisen brändin kilpailevien brändien joukosta. (Chomvilailuk & Butcher, 2010.)

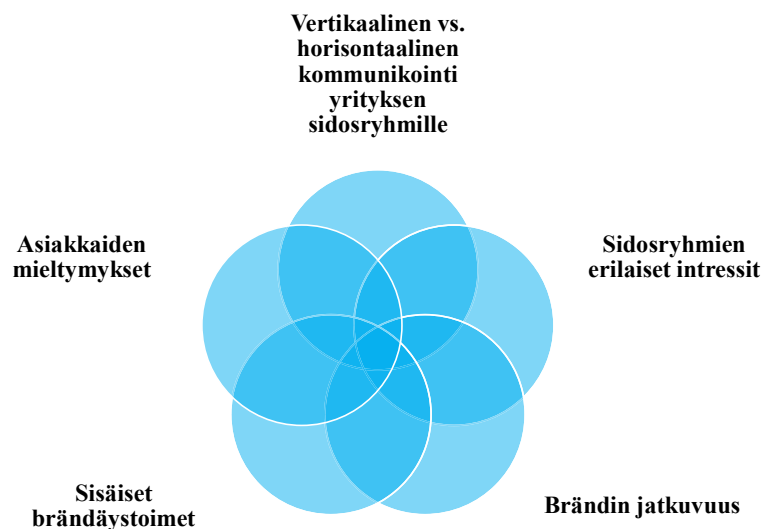
Tyypillinen aiheuttaja brändien elvyttämiselle on yrityksen heikko suorituskyky (Kapferer, 1997 via Merrilees & Miller, 2008). Organisaatiot käyttävät yhä enemmän uudelleenbrändäystä brändin merkityksen ja operatiivisen toiminnan parantamisessa (Melewar ym. 2012; Sonenshein, 2010; Vallaster & Lindgreen, 2011). Muzellecin ja Lambkinin (2006) tutkimuksessa rakenteelliset tekijät kuten fuusiot ja yritysostot olivat merkittävimmät tekijät uudelleenbrändäyksen aloittamisessa. Fuusioissa, yrityskaupoissa, strategisissa alliansseissa, kumppanuuksissa, spin-off-toiminnoissa ja imagoon liittyvissä ongelmissa, yrityksen uudelleenbrändäykseen liittyy usein mullistavia luomuksia uusista yritysnimistä, joiden perustana on uusi yritysbrändin visio ja yrityksen uudet arvot (Stuart & Muzellec, 2004; Hatch & Schultz, 2003).

#### **4.2 Sidosryhmätekijät yrityksen uudelleenbrändäyksessä**

Tämä kappale esittelee tutkimuksissa havaittuja sidosryhmiin liittyviä uudelleenbrändäystekijöitä yksityiskohtaisemmin. Näitä tekijöitä ei enää käsitellä

yksittäisinä mahdollistajina tai estäjinä, vaan ne jaotellaan ryhmiin sen mukaan, miten ne vaikuttavat yrityksen uudelleenbrändäykseen. Analysoitaessa tätä tutkimusta sidosryhmillä tarkoitetaan niin yrityksen sisäisiä sidosryhmiä (esimerkiksi henkilökuntaa), kuin myös yrityksen ulkoisia sidosryhmiä (esimerkiksi asiakkaita). Jaottelu on tehty viiteen eri ryhmään:

- Vertikaalinen vs. horisontaalinen kommunikointi yrityksen sidosryhmille
- Sidosryhmien erilaiset intressit
- Brändin jatkuvuus
- Sisäiset brändäystoimet
- Asiakkaiden mieltymykset



**Kuvio 1: Yrityksen uudelleenbrändäykseen vaikuttavat sidosryhmätekiijät**

#### 4.2.1 Vertikaalinen vs. horisontaalinen kommunikointi yrityksen sidosryhmille

Millerin, Merrileesin & Yakimovan (2014) tutkimuksessa havaittiin merkittävimpänä esteenä menestykselle yrityksen uudelleenbrändäykselle autokraattinen uudelleenbrändäystapa. Kun taas Andriopouloksen & Gotsin (2007) tutkielmassa havaittiin samoja piirteitä sisältävä ongelma, jossa yrityksen sisäinen kommunikointi oli varsin yksitoikkoista. Kummassakin tutkimuksessa ilmennyt ongelma liittyy

yrityksen sisäisiin sidosryhmiin ja siihen, että kommunikaatio yrityksen sisällä on enemmän vertikaalista kuin horisontaalista.

Autokraattinen eli itsevaltainen uudelleenbrändäystapa ilmenee yrityksessä, kun johtajat esittelevät sidosryhmilleen yrityksen uudelleenbrändätyn brändin, jossa keskeisten sidosryhmien osallistaminen brändin kehittämiseen on ollut rajoitettua. Tällaisessa tapauksessa brändi on välitetty yrityksen sisäisille sidosryhmille ottamalla heiltä vastaan vain vähän konsultaatiota uuden brändin kehittämiseksi. (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014.) Andriopouloksen & Gotsin (2007) tutkimuksessa TELCI:n oli nähty antavan muun muassa liikaa painoa uusien tunnusmerkkien kehittämiseksi yrityksen brändissä (uusi nimi ja logo, uudet yrityksen brändiarvot), mutta ei tarpeeksi painoarvoa näiden uusien tunnusten merkitysten selventämiselle yrityksen työntekijöille (De Chernatony, Gabbott & Jevons, 2005). Näin ollen henkilökunta ei pystynyt sitoutumaan tarpeeksi yrityksen brändin uusiin merkityksiin. Tämä johti siihen, että työntekijöiden identiteetti yrityksessä kärsi eivätkä he tieneet mitä heidän olisi pitänyt muuttaa omassa toiminnassaan. (Andriopoulos & Gotsi, 2007.)

Pelkästään uusista tunnusmerkeistä ja merkityksistä kertominen työntekijöille on riittämätöntä, sillä varsinkin vallankumouksellisessa uudelleenbrändäyksessä monet näistä muutoksista vaativat, että henkilökunta pystyy omaksumaan ne myös omaan käytökseensä. Näin ollen muun muassa rekrytoinnin, mentoroinnin, koulutuksen ja palkitsemisen tulee tukea työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä, jotta saadaan tasapaino asenteiden, käyttäytymisen sekä uuden yritysbrändin lupauksen välille (Andriopoulos & Gotsi, 2007.) Mikäli yrityksen uudelleenbrändäys on ollut huonosti menestynyt, johtajat ovat todennäköisesti ottaneet yrityksessä käyttöön autokraattisen, itsevaltaisen uudelleenbrändäystavan. Autokraattisessa uudelleenbrändäystavassa sisäinen kommunikaatio nähdään todella vertikaalisena, jossa työntekijöitä lähinnä informoidaan yrityksen muutoksista, kuin että heitä otettaisiin mukaan muutoksiin. (Andriopoulos & Gotsi, 2007.) Tämänlainen menettely haittaa brändin uudistamista, sidosryhmien ottamista mukaan päätöksentekoon (Wilson, Andriopoulos & Gotsi, 2008) sekä uudelleenbrändäysstrategian implementoimista (Garcia, 2004 via Miller, Merrilees & Yakimova, 2014).

#### 4.2.2 Sidosryhmien erilaiset intressit yrityksessä

Heikon lopputuleman uudelleenbrändäystapaukset ovat alttiita jännitteille keskeisimpien sidosryhmien välillä. Jännitteet aiheutuvat yrityksissä usein sidosryhmien välisistä erilaisista intresseistä (Finney & Scherrebeck-Hansen, 2010), jotka ilmenevät usein yrityksen alkaessa kehittämään uutta brändiä (Merrilees, 2005). Näissä tilanteissa vanha johtamisnäkökulma ja uusi brändilähtöinen näkökulma edistävät eriarvoisuutta eri sidosryhmien välillä (Merrilees, Miller & Yakimova, 2014). Andriopouloksen ja Gotsin (2007) tutkiman TELCI:n ylin johto yritti yhdistää organisaatiota yhdeksi ”yksi yritys, yksi ääni” filosofian mukaisesti. Tämä ei onnistunut, koska työntekijät silti refleктоivat heidän aikaisempiin organisaatioidentiteetteihinsä ja -kulttuureihinsa, jolloin huomattiin, että yrityksen eri osastoilla vallitsi aivan erilaiset kulttuurit. Näytti siltä, että näiden eri osastoryhmien odotuksia ei ollut otettu huomioon, kun päätettiin yrityksen uuden brändin eri tunnusmerkeistä ja niiden merkityksistä. Tämän seurauksena eri osastojen työntekijät heijastivat todella erilaisia mielikuvia yrityksen uudesta brändistä jokapäiväisessä asenteessaan ja toiminnassaan. (Andriopoulos & Gotsi, 2007.)

Useat erilaiset identiteetit organisaation sisällä kyseenalaistavat yrityksen lineaarisuutta, joka on otettu huomioon useissa brändinjohtamisviitekehyksissä (Balmer & Wilson, 1998). Pitäisi olla selvää, että uudelleenbrändäyksien kohteena olevien yritysten olisi harkittava vakavasti, mitkä osatekijät nykyisestä identiteetistä he pyrkivät säilyttämään uutta yritysbrändiä varten sekä mitkä osatekijät pyritään poistamaan uuden yritysbrändin tieltä (Andriopoulos & Gotsi, 2007).

Vahvojen lopputulemien uudelleenbrändäystapaukset pystyvät kehittämään ja saavuttamaan sidosryhmien välisen koordinoinnin ja viestinnän (Merrilees & Miller, 2008). Tällaisen brändistrategian toteuttamiseen voi liittyä monien erilaisten sidosryhmien yhdentyminen (Kirkup & Mitchell, 2003). Voittoa tavoittelevissa yrityksissä tällaiset sidosryhmätoimet voivat sisältää yrityksen eri toimintojen koordinoitua (Ewing ym. 1995; Kaikati, 2003). Tähän liittyy vahvasti sosiaalisen identiteetin teoria (Ashford & Mael, 1989 via Stuart, 2018), joka viittaa siihen, että organisaation yksilöt omaksuvat erilaisia käyttäytymismalleja, joiden avulla he tuntevat olevansa osa ryhmää; näin ollen, yritysbrändiin samaistuminen on

lopputulema menestykselliselle uudelleenbrändäysprosessille (Stuart, 2018). Yrityksen brändin muutokset voivat kuitenkin johtaa joissakin tapauksissa myös samaistumattomuuteen uuden yritysbrändin kanssa (Dutton ym. 1994 via Stuart, 2018), mikä merkitsee sitä, että vanhan ja uuden yritysbrändin välillä täytyy olla silta (Stuart, 2018), jossa uuden ja vanhan brändin välillä koetaan olevan samanlaisuuksia.

#### 4.2.3 Brändin jatkuvuus

Yrityksen uudelleenbrändäyksen jälkeen sidosryhmät reagoivat uuteen yritysbrändiin aikaisemman brändinimen assosiaatioiden pohjalta (Jaju ym. 2006). Koska yrityksen uudelleenbrändäyksen harjoittaminen pyyhkii pois alkuperäisen yrityksen nimeen liittyvät attributit ja merkitykset, se voi vaarantaa ja pahentaa yrityksen mainetta ja imagoa (Muzellec & Lambkin, 2006). Tämän takia on välttämätöntä ymmärtää kuluttajien reaktioita uudelleenbrändäystä kohtaan eri tilanteissa (Ming ym., 2014).

TELCI:n tapauksessa yrityksen johto ei investoinut tarpeeksi aikaa eikä vaivaa ymmärtääkseen miten jokainen yrityksen sidosryhmistä näki yrityksen aikaisemman brändin. He eivät myöskään nähneet vaivaa, jotta he olisivat voineet tunnistaa yrityksen eri ominaisuuksien tärkeyden näille sidosryhmille (mitä assosiaatioita nähtiin keskeisinä, kestävinä ja muista brändeistä positiivisesti erottuvina). (Brown ym. 2006.) Pyrkiessään muuttamaan yrityksen imagon ja aseman täysin edellisestä, he onnistuivat irrottamaan yrityksen perinteikkäästä identiteetistään siinä määrin, että yrityksen sidosryhmät vieraantuivat yrityksestä. Nämä muutokset eivät olleet sellaisia, mitä yrityksen sidosryhmät odottivat tulevan eivätkä näin ollen sidosryhmät enää osanneet identifioida yrityksen uutta brändiä omakseen. (Andropoulos & Gotsi, 2007.)

Uudesta brändistä päättäminen edellyttää, että johtajat määrittävät, missä määrin uuden brändin tulee irrottautua olemassa olevan brändin keskeisistä elementeistä (Corley, 2004). TELCIn tapaus osoittikin, että liian suuresti yrityksen irrottaminen siitä, mitä sidosryhmät ovat pitäneet ydinasiana yrityksessä, vaarantaa yrityksen vieraantumisen sidosryhmistään. Uudelleenbrändäysstrategioiden vaikutukset kuluttajien brändimieltymyksiin vaihtelevat, kun kuluttajat suhtautuvat eri lailla alkuperäiseen brändin nimeen. Yritysbrändin nimi, joka edustaa useita funktionaalisia, emotionaalisia ja symbolisia arvoja (Anisimova, 2013), antaa yrityksen brändille tietyt

merkitykset ja persoonallisuuspiirteet, kuten nokkeluus, intohimoisuus ja luovuus (Keller & Richey, 2006). Erityisesti brändiin yhdistettävät psykologiset tekijät ja perintötekijät kasvattavat brändiä ajan myötä, kun alkuperäisen brändin nimen käyttäminen voi herättää emotionaalisia yhteyksiä brändiä kohtaan (Kohli & LaBahn, 1997 via Ming ym., 2014), tai jopa muistuttaa aikaisemman brändin etuuksista (Lowrey & Shrum, 2007 via Ming ym., 2014).

Tärkeä tekijä uuden sopivan yritysbrändin identiteetin valinnassa on tämän takia tarkastella yrityksen erilaisten sidosryhmien odotuksia suhteessa uuteen yritysbrändiin. Yritysbrändin muutos tulisi kuvailla yrityksen strategian muutosta. Menestyksellisten lopputulosten caseissa, uudistettu brändi ylläpitää jatkuvuutta aiemman brändin kanssa. (Alford, 1998; Stuart & Muzellec, 2004.) Tutkimusten mukaan tällainen jatkuvuus brändien välillä kannustaa yrityksen keskeisiä sidosryhmiä tukemaan myös uutta brändiä (Alford, 1998; Merrilees & Miller, 2008). Yrityksen uudelleenbrändäyksessä jokainen yksilö tulisi saada siirrettyä tietystä yrityksen aiemmasta ajattelutavasta uuteen ajattelutapaan (Merrilees & Miller, 2008).

#### 4.2.4 Sisäiset brändäystoimet

Sisäiset brändäystoimet, joilla kannustetaan johtajia ja yrityksen työntekijöitä kannattamaan uudistettua brändiä on nähty eräänä menestyksekkään uudelleenbrändäyksen mahdollistajana (Daly & Moloney, 2004; Harris ym., 2001). Sisäiset brändäystoimet tyypillisesti sisältävät yrityksen sisäistä kommunikaatiota sekä koulutusta yrityksen työntekijöille (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014).

Vaikka yrityksissä ei olisikaan käytössä autokraattista, itsevaltaista johtamistapaa, on yritysten ajallisen ulottuvuuden arviointi yrityksissä keskimäärin heikkoa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen johto ei osaa arvioida muutosprosessin viemää aikaa niin, että heillä jäisi aikaa myös sitouttaa työntekijät muutosprosessiin. Uudelleenbrändäyskampanjat keskittyvät hyvin paljon osakkeenomistajiin ja julkisuuskuvaan, jonka seurauksena työntekijät pysyvät usein uudelleenbrändäysprosessin vastaanottopäässä. Työntekijä-sitouttamistoiminnot näyttävät valitettavan usein seuraavan uudelleenbrändätyn yritysbrändin lanseerausta. Tämä on vaarallinen käytäntö, koska henkilökunta ei pysty toteuttamaan toiminnallaan

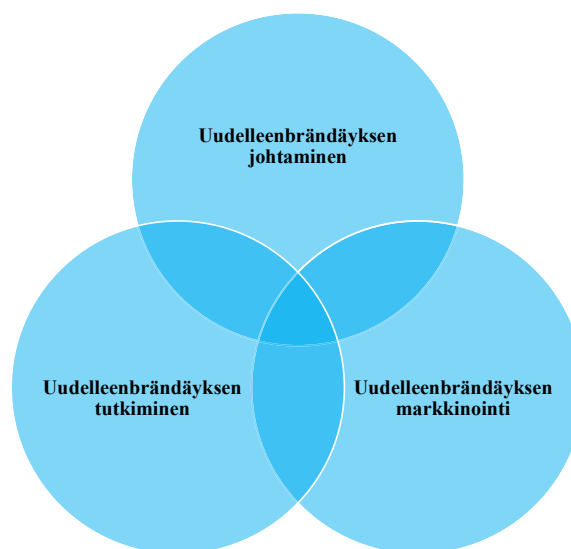


eikä käytöksellään yritysbrändin lupausta asiakaskohtaamisissa. Tämän seurauksena työntekijät altistetaan negatiivisille reaktioille (lehdistöltä ja muilta sidosryhmiltä) uudelleenbrändäyksen lanseerauksen jälkeen. On järkevämpää luoda uudelle brändille selkeä omistajuus ennen kuin lanseerataan uudelleenbrändätty identiteetti sen sijaan, että yritettäisiin lanseerausvaiheen jälkeen vakuuttaa henkilöstöä brändin uudesta identiteetistä. (Andriopoulos & Gotsi, 2007.)

#### 4.2.5 Asiakkaiden mieltymykset

Vaikkakin tutkimukset keskittyvät pääosin yrityksen sisäisiin sidosryhmiin uudelleenbrändäysprosesseissa, ei tule kuitenkaan unohtaa yrityksen ulkoisia sidosryhmiä, kuten kuluttajia. Useissa uudelleenbrändäystapauksissa, joissa on heikot lopputulemat ei oteta huomioon yrityksen asiakkaiden mieltymyksiä, mikä saattaa heikentää keskeisten sidosryhmien tukea uudelle brändille (Finney & Scherrebeck-Hansen, 2010 via Andriopoulos & Gotsi, 2007). Odotuksilla on merkittävä rooli ulkoisten sidosryhmien mielipiteessä uudesta yritysbrändistä, joten yrityksen on oltava varma, ettei se lupaa enemmän kuin mitä se voi todellisuudessa toteuttaa (Andriopoulos & Gotsi, 2007).

### 4.3 Muut tekijät yrityksen uudelleenbrändäyksessä



**Kuvio 2: Yrityksen uudelleenbrändäykseen vaikuttavat muut tekijät**

#### 4.3.1 Uudelleenbrändäyksen johtaminen

Millerin, Merrileesin & Yakimovan (2014) tutkimus ottaa huomioon yrityksen uudelleenbrändäyksen johtamisen, joka on yleisin yrityksen uudelleenbrändäyksen mahdollistajista menestyksessä lopputulemissa. Vahvan lopputuleman uudelleenbrändäystapauksille on ominaista se, että uudelleenbrändäystä on johdettu voimakkaasti. Tällaisissa tapauksissa johtajille on ominaista strategisesti relevantti kokemus sekä se, että he ovat sitoutuneet yrityksen uudelleenbrändäykseen. (Birtwistle & Moore, 2004.) Tässäkin tapauksessa voidaan huomata, että sidosryhmät liittyvät vahvasti yrityksen uudelleenbrändäykseen. Mikäli johtajat ovat sitoutuneita yrityksen uudelleenbrändäykseen, he kannustavat yrityksen keskeisimpiä sidosryhmiä osallistumaan aktiivisesti brändin uudelleentarkasteluun, brändin strategian implementointiin sekä antamaan tukea uudistetulle brändille (Kirkup & Mitchell, 2003). Tässä tapauksessa yrityksen eri tasojen kommunikointi on horisontaalista, jolloin yrityksen sidosryhmät pystyvät paremmin sopeutumaan yrityksen uuteen brändiin ja heijastamaan käytöksellään yrityksen uutta brändi-identiteettiä.

#### 4.3.2 Uudelleenbrändäyksen markkinointi

Yrityksen uudelleenbrändäysstrategian tehokkaalle toteuttamiselle on myös tärkeää, että yrityksellä on integroitu markkinointiohjelma (Kaikati, 2003). Brändin markkinointiohjelma saavuttaa integroitumisen, jos kaikki viestintä yrityksessä viestii uudistetun brändin merkitystä. Esimerkiksi Accenturen uudelleenbrändäystapauksessa heidän markkinointiohjelmansa sisälsi mainostamista, henkilökohtaista myyntiä, julkista kommunikaatiota sekä brändin elementtien (esim. nimen ja logon) uudelleenkehittämistä. (Merrilees, Miller & Yakimova, 2014.)

Uudelleenbrändäyksen markkinoinnissa yrityksen tulee myös muistaa sidosryhmiänsä, jolloin markkinoinnin tulee ylettyä ulkoisten sidosryhmien lisäksi myös yrityksen sisäisiin sidosryhmiin. Useat tutkijat korostavatkin sisäisen markkinoinnin tärkeyttä yrityksissä, koska tämä toimii tehokkaana keinona yrityksen kilpailijoista erottautumiseen (Macrae, 2001 via Lomax ym., 2002). Työntekijät pelaavat merkittävää roolia yritysbrändin viestinnässä erityisesti palvelualoilla (Lomax ym., 2002).

#### 4.3.3 Uudelleenbrändäyksen tutkiminen

Uudelleenbrändäävät yritykset harjoittavat yleensä tutkimuksia uudistetun yritysbrändin kehittämiseksi (Herstein ym. 2008) ennen uudelleenbrändäyksen aloittamista. Esimiehet toteuttavat usein laadullisia sekä määrällisiä tutkimuksia ymmärtääkseen brändin markkinatilannetta (tilanneanalyysi) sekä ymmärtääkseen yrityksen keskeisimpien sidosryhmien mielikuvia brändistä. (Merrilees, Miller & Yakimova, 2014.) Tutkimustuloksia käytetään myös uudistetun brändin elementtien ja ominaisuuksien kehittämiseen (Melewar ym. 2005; Scultz & Hatch, 2003). Tuottoa tavoittelevien organisaatioiden tapauksissa tutkimuksissa tutkittavat henkilöt koostuvat yleensä yrityksen asiakkaista, työntekijöistä ja esimiehistä (Bradbury & Catley, 2007).

Riittämätön tutkimus estää ja hidastuttaa huomiota herättävän brändin kehittämisen heikon lopputuloksen uudelleenbrändäystapauksissa (Sonenshein, 2010; Stuart & Muzellec, 2004). Mikäli yrityksessä ei ole tutkittu olosuhteita tarpeeksi ennen yrityksen uudelleenbrändäystä tämä saattaa vaikuttaa heikentävästi brändin uudelleensuunnitteluun ja sidosryhmien ottamiseen mukaan päätöksentekoon (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014). Sidosryhmien päätöksentekoon ottamisen lisäksi on tärkeää ymmärtää heidän mielikuviansa yrityksestä, jotta aiemmin mainittu brändin jatkuvuus saa sidosryhmät tuntemaan yhteenkuuluvuutta brändiin.

#### 4.4 Yrityksen uudelleenbrändäyksen onnistumisen mittaaminen

Yrityksen uudelleenbrändäyksen kustannus on merkittävä, jopa pienille muutoksille visuaalisessa identiteetissä. Tämä siksi, koska kaikki pienetkin toimet tulee ottaa huomioon, kuten muun muassa myyntipisteiden uudelleenmaalaus, uusien mainosten tulostaminen sekä muutosten tekeminen nettisivuihin. Yrityksen uudelleenbrändäys on siis kallista sekä aikaa vievää, ja tämä huomioon ottaen uudelleenbrändäyksien lukumäärässä näyttää olevan enemmän epäonnistuneita kuin onnistuneita tapauksia. (Stuart & Muzellec, 2004.) Yrityksen uudelleenbrändäystoimet ovat siis yleensä riskisiä, koska ne usein vaativat huomattavia investointeja, eivätkä ne kuitenkaan tästä huolimattakaan takaa menestyksellistä lopputulemaa (Shetty 2011).

Merrileesin, Millerin & Yakimovan (2014) tutkimuksessa käytettiin kolmea menestysindikaattoria, joilla selvitettiin uudelleenbrändäystapausten menestyksekkyyttä. Uudelleenbrändäyksen tulokset ovat vahvat, kun yksi tai useampi kolmesta positiivisesta indikaattorista täyttyy. Uudelleenbrändäyksen tulokset ovat heikkoja, kun mikään kolmesta indikaattorista ei täyty (Merrilees, Miller & Yakimova, 2014). Menestysindikaattoreita olivat:

1. Liiketoiminnan menestyksen mittareiden kasvu, johon sisältyy kannattavuus, myynti sekä suotuisa yrityskuva tai yritysimage
2. Yrityksen uudelleenbrändäyksen tavoitteiden saavuttaminen
3. Vahvat, positiiviset arviot yrityksen uudelleenbrändäyksestä tai tietystä osasta uudelleenbrändäystä



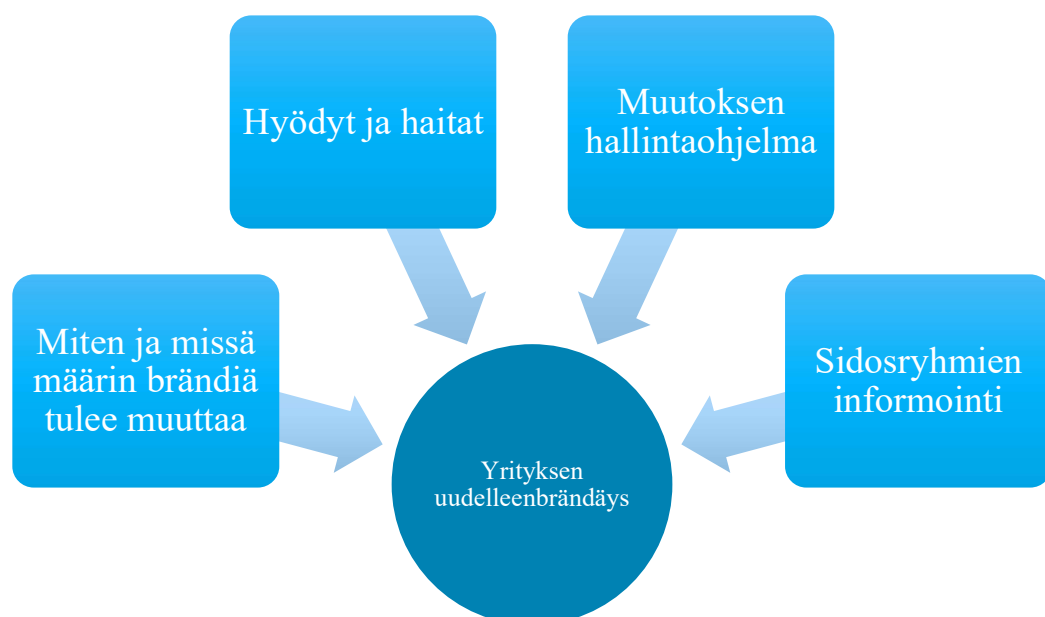
**Kuvio 3: Yrityksen uudelleenbrändäyksen menestysindikaattorit (mukaillen Merrilees, Miller & Yakimova, 2014)**

Tässä tutkimuksessa aiemmin tutkittujen menestykseen vaikuttavien tekijöiden perusteella voidaan nähdä, että sidosryhmät vaikuttavat myös menestysindikaattorien täyttymiseen. Ensimmäisessä ja kolmannessa menestysindikaattorissa voidaan huomata, että näiden täyttymiseen sidosryhmien sitouttaminen yrityksen uudelleenbrändäykseen on erittäin tärkeää. Mikäli sidosryhmät tuntevat kuuluvansa yrityksen uuteen brändiin, saadaan heti yritykselle muun muassa parempi image ja näkyvyys sekä hyvät arvostelut yrityksen uudelleenbrändäyksestä. Kolmatta indikaattoria on vaikeaa arvioida yrityksen sidosryhmänäkökulma mukaan ottaen, sillä

yrittäjien uudelleenbrändäyksen onnistumista tai epäonnistumista on todella vaikea mitata. Tämä johtuu siitä, että eri yrityksillä on aina erilaiset tavoitteet uudelleenbrändäyksen suhteen. Tämän takia jokainen yrityksen uudelleenbrändäys tulisi arvioida suhteessa yrityksen alkuperäisiin tavoitteisiin mikä heillä oli alun perin koskien uudelleenbrändäystä. (Stuart & Muzellec, 2004.)

Vaikka tämä tutkimus on pääasiassa puhunut menestyksekkäästä uudelleenbrändäyksestä, on tärkeää huomata, että mikäli yritys aloittaa uudelleenbrändäyksen tulee sen sisältää aina seuraavat asiat:

- Uudelleenbrändäyksen tulisi keskittyä siihen, miten ja missä määrin yrityksen brändiä tulisi muuttaa,
- Yrityksen uudelleenbrändäyksessä yrityksen tulisi tarkastaa uudistunut brändi ja vertailla uudistuneen brändin hyötyjä ja haittoja,
- Yrityksen uudelleenbrändäys aiheuttaa yrityksen sisällä usein vastustusta brändin muuttuessa ja siten tarvitaan hyvin strukturoitu muutoksen hallintaohjelma
- Yrityksen uudelleenbrändäyksessä korostetaan tarvetta ilmoittaa kaikille sidosryhmille uudesta brändistä. (Merrilees & Miller, 2008.)



**Kuvio 4: Uudelleenbrändäystoimenpiteet kaikissa uudelleenbrändäystapauksissa**

On hyvä huomioda, että uudelleenbrändäys ei ole aina ratkaisu yrityksen ongelmiin. Stuart ja Muzellec (2004) ehdottavatkin, että kun harkitaan yritykselle uudelleenbrändäyksen aloittamista yrityksen tulisi ensisijaisesti arvioida uudelleenbrändäyksestä aiheutuvat mahdolliset edut ja hyödyt sekä selkeyttää se minkälaista tietoa uudelleenbrändäyksellä halutaan välittää. Tämän lisäksi yrityksen on tärkeä tarkistaa, että keskeisimmät sidosryhmät ymmärtävät ja tukevat ehdotettuja muutoksia brändille. (Merrilees & Miller, 2008.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen koko tutkimusaineisto tutkimuksesta johdettujen johtopäätösten perusteella. Ensimmäinen alaluku käsittelee tutkielmaa kokonaisuutena ja kokoaa yhteen tutkimuksen pääasiat. Toisessa ja kolmannessa alaluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset teoreettisesti sekä liikkeenjohdollisesti. Neljännessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja kerrotaan sitä koskevista rajoitteista. Viimeinen alaluku antaa tutkimukselle jatkotutkimusehdotuksia perusteluiden kera.

### 5.1 Yhteenveto

Tämän kandidaatintutkielman aiheena oli yrityksen menestyksekkäs uudelleenbrändäys sidosryhmänäkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli siis selvittää, mitkä tekijät saavat aikaan yrityksessä menestyksekkään uudelleenbrändäyksen lopputuleman ja miten yrityksen sidosryhmät liittyvät näihin tekijöihin. Jotta lukija sai ymmärrettyä, miten voidaan saada menestyksekkäs yrityksen uudelleenbrändäys sidosryhmänäkökulmasta aikaiseksi, tuli lukijan saada vastaus ensiksi kahteen alatutkimuskysymykseen: *Mitkä tekijät toimivat mahdollistajina yrityksen menestykselliselle uudelleenbrändäykselle? Mitkä tekijät toimivat esteinä menestykselliselle uudelleenbrändäykselle?* Tutkimus sisälsi yhden pääitutkimuskysymyksen: *Kuinka mahdollistetaan menestyksellinen yrityksen uudelleenbrändäys sidosryhmänäkökulma huomioon ottaen?* Tutkielmassa teoriaosuudessa selvitettiin ensiksi yrityksen uudelleenbrändäystä ja mitä tämä eri tutkijoiden mielestä tarkoittaa. Samassa luvussa saatiin selville mitä tarkoittavat käsitteet evolutiivinen uudelleenbrändäys ja vallankumouksellinen uudelleenbrändäys.

Menetelmäluvun jälkeisessä toisessa teorialuvussa päästiin tutkimuksen pääasiaan eli siihen, millä tavoin saadaan yritykselle aikaiseksi menestyksekkäs uudelleenbrändäys sidosryhmänäkökulma huomioon ottaen. Ennen tätä oli kuitenkin tärkeää, että lukija ymmärtää mitkä asiat aiheuttavat yrityksille uudelleenbrändäystarpeen. Huomattiin, että suurin osa tekijöistä, jotka vaikuttivat yrityksen uudelleenbrändäykseen, olivat suoraan sidosryhmiin liittyviä tekijöitä. Näin ollen tekijät jaettiin kahteen ryhmään eli

sidosryhmätekijöihin ja muihin tekijöihin. Sidosryhmätekijöissä oli viisi eri tekijäryhmää: vertikaalinen vs. horisontaalinen kommunikointi yrityksen sidosryhmille, sidosryhmien intressit yrityksessä, brändin jatkuvuus, sisäiset brändäystoimet sekä asiakkaiden mieltymykset. Muita tekijöitä oli kolme eri ryhmää, joista ilmeni sidosryhmiin epäsuorasti vaikuttavia tekijöitä. Nämä ryhmät olivat: uudelleenbrändäyksen johtaminen, uudelleenbrändäyksen markkinointi sekä uudelleenbrändäyksen tutkiminen.

## 5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimus osoitti, että sidosryhmät ovat huomaamattomasti yrityksen uudelleenbrändäysprosessin keskiössä. Sidosryhmien roolia korostetaan usein yrityksen brändäyksessä (Juntunen, 2012), mutta tutkittujen tutkimusten perusteella valitettavan usein sidosryhmiä ei kuitenkaan huomioida yrityksen uudelleenbrändäyksessä. Näin ollen yritykset eivät ymmärrä sitä, että sidosryhmät vaikuttavat toiminnallaan ja käytöksellään merkittävästi uudelleenbrändäyksen menestyksellisyyteen. Mikäli sidosryhmät eivät tunne kuuluvansa yrityksen uuteen brändiin huonon sitouttamisen vuoksi, voi tämä näkyä huonossa valossa esimerkiksi yrityksen ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille tai vastaavasti jopa medialle.

Tutkimuksessa löydettiin viisi erilaista sidosryhmätekijää sekä kolme muuta tekijää, joiden huomattiin vaikuttavan yrityksen uudelleenbrändäyksen menestyksellisyyteen. Sidosryhmätekijöitä olivat horisontaalinen vs. vertikaalinen kommunikointi yrityksen sidosryhmille, sidosryhmien erilaiset intressit, brändin jatkuvuus, sisäiset brändäystoimet sekä asiakkaiden mieltymykset. Nämä tekijät vaikuttivat yrityksen uudelleenbrändäykseen suorasti. Tutkimuksessa löydetty kolme muuta tekijää eli uudelleenbrändäyksen johtaminen, markkinointi sekä tutkiminen vaikuttivat taas yrityksen uudelleenbrändäykseen sidosryhmien kautta epäsuorasti. Yrityksen uudelleenbrändäyksen menestyksellisyyteen voidaan siis vaikuttaa sidosryhmien avulla. Jokaisessa tutkimuksen menestystekijässä oli huomattavissa, että sidosryhmien mukaan ottaminen yrityksen uudelleenbrändäysprosessiin on huomattavan tärkeää, jotta sidosryhmät pysyvät yrityksen brändin muutoksessa mukana sekä tuntevat brändin omakseen. Tällä tavalla yrityksen sidosryhmät välittävät toiminnallaan sekä käytöksellään yrityksen brändiä eteenpäin myöskin yrityksen ulkopuolelle.



### **5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tehdystä kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, että yritysten tulisi lisätä resursseja uudelleenbrändäyksessä nimenomaan sidosryhmiin. Yritysten tulisi huomata, että sidosryhmät liittyvät uudelleenbrändäyksen menestyksellisyydessä lähinnä kaikkiin tehtyihin toimenpiteisiin. Yrityksissä kommunikaation tulisi olla siis mahdollisimman horisontaalista, jotta sidosryhmät tuntisivat kuuluvansa organisaatioon vielä yrityksen brändin muutoksen jälkeenkin. Yritysten tulisi keksiä ja käyttää sidosryhmien sitouttamiskeinoja yrityksen uudelleenbrändäyksessä entistä enemmän, jotta uudelleenbrändäyksen tapahtuessa olisi mahdollisimman helppo siirtyä uuteen muuttuneeseen brändiin yhtenäisenä organisaationa.

### **5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen rajoitteet**

Tutkimusta voidaan pitää huomattavan luotettavana, sillä tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, ja näin ollen kaikki informaatio mitä tutkimuksessa on käytetty, on kerätty aikaisemmin tehdyistä ammattilaisten tekemistä tutkimuksista. Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimukset ovat olleet markkinoinnin alan ammattilaisten tekemiä tutkimuksia, joten tieto on luotettavuuden kannalta ollut taattua. Nämä aikaisemmat tutkimukset on julkaistu tunnetuissa alan aikakauslehdissä, josta voidaan arvioida myöskin käytettyjen artikkeleiden luotettavuutta.

Tutkimusta rajoitti se, että uudelleenbrändäyksen prosessinäkökulma oli jätetty tässä kokonaan huomiotta. Tämä haastoi tutkimuksen tekemistä, sillä olisi ollut mielenkiintoista lukijallekin ymmärtää missä prosessin vaiheissa eri menestystekijät tai estäjät tyypillisesti toimivat. Tutkimusta rajoitti myös se, että tutkimus oli toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena ja näin ollen aiheesta niukasti löydetty kirjallisuus aiheutti tutkimuksessa haasteita. Mikäli tutkimus olisi toteutettu oikeana tutkimuksena, olisi tutkimustuloksia ollut helpompi tulkita ja ymmärtää.

## 5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman aiheena oli yrityksen uudelleenbrändäys sidosryhmänäkökulmasta ja se, miten yrityksen uudelleenbrändäyksestä saadaan mahdollisimman menestyksellinen. Uudelleenbrändäyksen tutkiminen on selvästi jäänyt viimeisen viiden vuoden aikana vähemmälle. Tämä edeltävä viisi vuotta on ollut huomattavan merkittävä ja mielenkiintoinen myös digitaalisena aikakautena, johon on sisältynyt paljon uusia termejä suurempana kuin koskaan, kuten sosiaalinen media sekä tekoäly. Jatkotutkimusehdotukseksi ehdotetaan perehtymistä yrityksen uudelleenbrändäykseen sosiaalisen median aikakaudella joko sidosryhmänäkökulma mukaan lukien tai ilman sitä.

Tämä tutkielma ei myöskään käsitellyt uudelleenbrändäysprosessia ollenkaan ja tämän takia tutkielma jättää oivan aukon uudelleenbrändäysprosessin tutkimiselle niin vanhojen tutkimusten perusteella kuin kokonaan uudenkin tutkimuksen perusteella. Jatkotutkimusehdotuksena olisi myös yrityksen uudelleenbrändäysprosessi tällä hetkellä. Ja koska nämä kaksi aihetta voidaan yhdistää yhdeksi, niin sosiaalisen median vaikutusta yrityksen uudelleenbrändäysprosessiin ehdotettaisiin tutkittavaksi.

## LÄHTEET

- Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corp Comm: An International Journal*, 12(4), 341-355.
- Anisimova, T. (2013). Evaluating the impact of corporate brand on consumer satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, 25(4), 561-589.  
doi:10.1108/APJML-12-2012-0132
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.
- Birtwistle, G., & Moore, C. M. (2004). The Burberry business model: Creating an international luxury fashion brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 412-422. doi:10.1108/09590550410546232
- Bradbury, T., & Catley, B. (2007). Committing regicide: Rebranding the football kingz. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 9(1), 6-17.  
doi:10.1108/IJSMS-09-01-2007-B003
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106. doi:10.1177/0092070305284969
- Chomvilailuk, R., & Butcher, K. (2010). Enhancing brand preference through corporate social responsibility initiatives in the thai banking sector. *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, 22(3), 397-418.  
doi:10.1108/13555851011062296

- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30-36.
- de Chernatony, L., Gabbott, M., & Jevons, C. (2005). Customer and brand manager perspectives on brand relationships: A conceptual framework. *Journal of Product & Brand Management*, 14(5), 300-309.  
doi:10.1108/10610420510616331
- Ettenson, J. K. R. (2006). Merging the brands and branding the merger. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 39.
- Ewing, M. T., Fowlds, D. A., & Shepherd, I. R. B. (1995). Renaissance: A case study in brand revitalization and strategic realignment. *Journal of Product & Brand Management*, 4(3), 19-26. doi:10.1108/10610429510097618
- Finney, S., & Scherrebeck-Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325-344. doi:10.1080/13527260903023916
- Grant Parsons, A., Theng So, J., & Yap, S. (2013). Corporate branding, emotional attachment and brand loyalty: The case of luxury fashion branding. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(4), 403-423. doi:10.1108/JFMM-03-2013-0032
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.

- Harris, F., de Chernatony, L., & McDonald, M. H. B. (2001). Corporate Marketing and Service Brands - Moving Beyond the Fast-moving Consumer Goods Model. *European Journal of Marketing*, 35(3), 335-352.  
doi:10.1108/03090560110382057
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand. *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Jaffe, E. D., Herstein, R., & Mitki, Y. (2008). Communicating a new corporate image during privatization: The Case of El Al Airlines. *Corp Comm: An International Journal*, 13(4), 380-393. doi:10.1108/13563280810914810
- Jaju, A., Joiner, C., & Reddy, S. K. (2006). Consumer evaluations of corporate brand redeployments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 206-215.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Juntunen, M. (2012). Co-creating corporate brands in start-ups. *Marketing Intelligence & Plan*, 30(2), 230-249. doi:10.1108/02634501211211993
- Kaikati, J. G. (2003). Lessons from accenture's 3Rs: Rebranding, restructuring and repositioning. *Journal of Product & Brand Management*, 12(7), 477-490.
- Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1), 74-81. doi:10.1057/palgrave.bm.2550055
- Kirkup, M., & Mitchell, A. (2003a). Retail development and urban regeneration: A case study of castle vale. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(9), 451-458. doi:10.1108/09590550310491414

- Kirkup, M., & Mitchell, A. (2003b). Retail development and urban regeneration: A case study of castle vale. *Intl J of Retail & Distribution Management*, 31(9), 451-458. doi:10.1108/09590550310491414
- Lambkin, M., & Muzellec, L. (2007). Does diageo make your guinness taste better? *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 321-333. doi:10.1108/10610420710779618
- Lomax, W., Mador, M., & Fitzhenry, A. (2002). *Corporate rebranding: Learning from experience* Kingston Business School, Kingston University.
- McGrath, S. K., Whitty, S. J., & McGrath, S. (2017). Stakeholder defined. *Int J Managing Projects in Bus*, 10(4), 721-748. doi:10.1108/IJMPB-12-2016-0097
- Melewar, T. C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: Avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46(5), 600-608.
- Merrilees, B. (2005). Radical brand evolution: A case-based framework. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 201-210. doi:10.1017/S0021849905050221
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537-552.
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265-289.

- Ming, S. C., Ting-Jun Lin, C., Nhat, H. L., & Kuntjara, H. (2014). Corporate rebranding and brand preference: Brand name attitude and product expertise as moderators. *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, 26(4), 602-620.  
doi:10.1108/APJML-10-2013-0120
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding - an exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16(2), 31-40.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.  
doi://dx.doi.org/10.1108/03090560610670007
- Shetty, A. S. (2011). The rush for corporate rebranding in India: Rejuvenation with a rationale or irrational exuberance? *IUP Journal of Business Strategy*, 8(3)
- Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512.
- Stern, B. B. (2006). What does brand mean? historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 216-223.
- Stuart, H. (2018). Corporate branding and rebranding: An institutional logics perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 96-100.  
doi:10.1108/JPBM-05-2016-1198
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 11(6), 472-482.

Vallaster, C., & Lindgreen, A. (2011). Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1133-1143.

Wilson, A., Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2008). Corporate re-branding: Is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 46(1), 46-57.

doi:10.1108/00251740810846734